

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	VII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	XXI
I. Betrieb und Betriebswirtschaftslehre	1
A. Betriebswirtschaftliche Grundtatbestände	1
1. Der Prozess des Wirtschaftens und die öffentliche Verwaltung als Institution wirtschaftlichen Handelns	1
2. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip	4
3. Der Betrieb als Wirtschaftseinheit	6
4. Die Gliederung der Betriebe	6
5. Allgemeine Kennzeichnung von Unternehmungen und anderen Leistungseinrichtungen als Betriebsarten	11
6. Nähere Kennzeichnung von öffentlichen Einzelverwaltungen als Betriebe und wesentliche Besonderheiten dieser Betriebskategorie	16
B. Die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaft	21
1. Die Stellung der Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften und ihr Verhältnis zur Volkswirtschaftslehre	21
2. Das Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zu ihren sonstigen Nachbardisziplinen	23
3. Methodologische Grundlagen und Modellcharakter der Betriebswirtschaftslehre	24
4. Gegenstand und Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	26
a) Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	26
b) Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	27
5. Betriebswirtschaftslehre und öffentliche Verwaltung	28
<i>Kontrollfragen zu Kapitel I</i>	34
II. Der wirtschaftliche Gesamtprozess des Betriebes	36
A. Das faktortheoretische Grundkonzept	36
1. Einleitender Überblick	36
2. Die Produktionsfaktoren des Betriebes im Einzelnen	38
a) Der dispositive Faktor	38
b) Die Elementarfaktoren	38
ba) Objektbezogene Arbeitsleistungen	38

bb) Betriebsmittel	50
bc) Werkstoffe	57
B. Die Funktionsbereiche des Betriebes	59
1. Allgemeine Charakterisierung	59
2. Beschaffung	61
a) Kennzeichnung und Aufgaben	61
b) Beschaffung und öffentliche Verwaltung	64
3. Lagerung	67
4. Leistungserstellung	68
a) Merkmale und Begriff	68
b) Leistungserstellung und öffentliche Verwaltung	69
5. Leistungsverwertung	73
a) Merkmale und Begriff	73
b) Planung der Leistungsverwertung	74
c) Absatzpolitisches Instrumentarium	75
ca) Produktpolitik	75
cb) Distributionspolitik	79
cc) Kommunikationspolitik	80
d) Leistungsverwertung und öffentliche Verwaltung	82
6. Finanzierung	86
C. Die Erfolgsmaßstäbe für das betriebliche Wirtschaften	87
1. Einleitende Vorbemerkung	87
2. Die Erfolgsrelationen im Einzelnen	89
a) Kostenwirtschaftlichkeit	89
b) Sparsamkeit	91
c) Produktivität	92
d) Rentabilität	93
e) Effizienz und Effektivität	95
f) Liquidität	97
Kontrollfragen zu Kapitel II	98
III. Strukturprobleme des Betriebes	101
A. Standort als Entscheidungstatbestand	101
1. Klassische betriebswirtschaftliche Standortfaktoren	101
2. Standortwahl in der öffentlichen Verwaltung	102
B. Rechtsform als Entscheidungstatbestand	103
1. Rechtsformen privater Betriebe	104
a) Einzelunternehmen	104
b) Gesellschaftsunternehmen	106
ba) Personengesellschaften	106
bb) Kapitalgesellschaften	108

bc) Kombinierte Rechtsformen	111
c) Branchenunabhängige Sonderformen	112
d) Branchenabhängige Sonderformen	113
e) Rechtsformen des Europäischen Gesellschaftsrechts	113
2. Rechtsformen öffentlicher Betriebe	114
a) Öffentliche Betriebe in öffentlich-rechtlicher Strukturform	116
aa) Öffentliche Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit	116
ab) Öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit	117
b) Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Strukturform	121
C. Zusammenschluss als Entscheidungstatbestand	122
1. Kennzeichnung des Problemfeldes und Typisierung von Betriebszusammenschlüssen	122
2. Entstehungsursachen von Betriebszusammenschlüssen	123
3. Kooperative Zusammenschlussformen	125
a) Kartellrechtsfreie Kooperationsformen	125
b) Das Kartell	126
ba) Charakteristische Begriffsmerkmale	126
bb) Voraussetzungen der Kartellierung	127
bc) Kartellarten	127
4. Konzentrierte Zusammenschlussformen	128
a) Der Konzern	128
aa) Begriff und Entstehung	128
ab) Ziele der Konzernierung	130
b) Der Trust	130
ba) Begriff und Entstehung	130
bb) Ziele der Fusionierung	131
5. Die kartellrechtliche Schutzfunktion	132
<i>Kontrollfragen zu Kapitel III</i>	<i>136</i>
IV. Die Führung des Betriebes	139
A. Begriffliche Grundlagen und Bedeutung	139
1. Begriffsklärungen	139
2. Bedeutung der Führung als Institution	140
B. Führung als Systemgebilde	141
C. Führungsspitzenorganisation	143
1. Direktorialprinzip	143
2. Kollegialprinzip	144
D. Ziele als Ausgangspunkt der Führungstätigkeit	144
1. Bestimmung von Betriebszielen und ökonomische Zielgrößen	144
2. Zieldimensionen	148

a) Zielinhalt	149
b) Zielausmaß	149
c) Zeitbezug	149
3. Zielbeziehungen	150
a) Zielneutralität	151
b) Zielkomplementarität	151
c) Zielkonkurrenz	152
4. Privat- und bedarfswirtschaftliche Schwerpunktziele	153
a) Privatwirtschaftliche Schwerpunktziele	153
b) Bedarfswirtschaftliche Schwerpunktziele	155
E. Sachprobleme des Führungsprozesses: Führungsaufgabe, Führungsentscheidung und Führungsinstrumente	157
1. Führungsaufgabe und Führungsentscheidung	157
2. Führungsinstrumente und ihr Zusammenwirken	158
F. Stile und Techniken der Führung	162
1. Führungsstile	162
a) Begriffsbildung und eindimensionales Führungsstilkonzept	162
b) Autoritärer Führungsstil	163
c) Kooperativer Führungsstil	164
d) Kritische Würdigung autoritärer und kooperativer Stilformen ...	165
e) Exkurs: Mehrdimensionales Führungsstilkonzept, Führungsmittel	167
2. Führungstechniken	169
a) Charakteristik und Kurzüberblick	169
b) Management by Delegation	170
c) Management by Exception	171
d) Management by Objectives	172
e) Management by Systems	173
G. Führung und öffentliche Verwaltung	175
1. Funktionen und Strukturen im Wandel	175
2. Grundzüge einer modernen Steuerung	178
<i>Kontrollfragen zu Kapitel IV</i>	188
V. Die Planung des Betriebes	190
A. Planungsbegriffe und -zwecke	190
1. Planungsbegriffe	190
2. Planungszwecke	190
B. Arten der Planung	191
C. Planung und Informationsbasis	192

D.	Planungsprozess und Planungsprozessphasen	194
1.	Modell des Planungsprozesses	194
2.	Phasen des Planungsprozesses	194
a)	Zielvorgabe	194
b)	Informationsgewinnung	195
c)	Informationsverarbeitung	196
d)	Entscheidung	197
E.	Grundsätze der Planung	198
1.	Vollständigkeit der Planung	199
2.	Elastizität der Planung	199
3.	Koordination der Planung	200
F.	Ausgewählte Planungstechniken	201
1.	Quantitative Planungstechniken	201
2.	Qualitative Planungstechniken	207
3.	Exkurs: Anmerkungen zur Programmbudgetierung	215
G.	Planung und öffentliche Verwaltung	216
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel V</i>	219
VI.	Die Organisation des Betriebes	221
A.	Grundlegende Vorbetrachtung und Organisationsbegriffe	221
B.	Aufgaben der Organisation	222
C.	Substitutionsprinzip der Organisation	223
D.	Gestaltungsbereiche und historischer Bezugsrahmen der Organisation	224
1.	Grundzusammenhänge der Organisationsgestaltung	224
2.	Systematische Ansätze der Organisationslehre	226
E.	Die Aufbauorganisation	228
1.	Gestaltung der Organisationsstruktur	228
a)	Aufgabenanalyse	229
b)	Aufgabensynthese mit dem Prozess der Stellen- und Abteilungsbildung	229
c)	Instanz und Kompetenzverteilung	232
d)	Leitungsebenen	233
e)	Leitungsspanne	234
f)	Zentralisation und Dezentralisation	236
g)	Querschnittseinheiten	237
2.	Die Hierarchie als Grundform der Organisationsstruktur	238

3. Klassische Formen der Organisationsstruktur der Leitung	239
a) Einliniensystem	239
b) Mehrliniensystem	240
c) Stabliniensystem	242
4. Neuere Formen der Organisationsstruktur der Leitung	245
a) Sparten-Organisation	245
b) Matrix-Organisation	247
c) Projekt-Organisation	249
d) Teamorientierte Organisation	251
5. Darstellungsformen der Aufbauorganisation	252
F. Die Ablauforganisation	254
1. Gestaltung der Prozess-Struktur	254
2. Darstellungsformen der Ablauforganisation	257
G. Organisationsgrundsätze	258
H. Organisationsmittel	259
1. Nichtmaschinelle Organisationsmittel	259
2. Maschinelle Organisationsmittel	259
I. Organisation und öffentliche Verwaltung	261
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VI</i>	264
VII. Die Kontrolle und das Controlling des Betriebes	267
A. Kontrollbegriffe und -zwecke, Controlling	267
1. Kontrollbegriffe	267
2. Kontrollzwecke	268
3. Controlling	268
a) Konzeption und Philosophie des Controlling	268
b) Organisatorische Installation des Controlling	270
c) Ausgewählte Instrumente und grundlegende Differenzierungsformen des Controlling	271
d) Relevante Objekte des Controlling	273
B. Kontrollprozess und Kontrollprozessphasen	273
1. Einleitende Vorbemerkung	273
2. Phasen des Kontrollprozesses	273
a) Vorgabe von Soll-Werten	273
b) Ermittlung von Ist-Werten	274
c) Vergleich zwischen Soll- und Ist-Werten	274
d) Abweichungsanalyse	274
C. Arten der Kontrolle	275
1. Laufende und nachträgliche Kontrolle	275
2. Interne und externe Kontrolle	276

3. Kontrolle auf Basis unterschiedlicher Bezugsgrößen	276
4. Selbst- und fremdpraktizierte Kontrolle	277
D. Kontrollinstrumente	277
E. Umfang der Kontrolle	278
1. Mengenmäßiger Kontrollumfang	278
2. Kontrollspanne	279
F. Kontrolle/Controlling und öffentliche Verwaltung	280
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VII</i>	284
VIII. Investition und Finanzierung	286
A. Bedeutung und begriffliche Grundlagen	286
1. Bedeutung	286
2. Begriffliche Grundlagen	287
a) Investition	287
b) Finanzierung	287
B. Planung von Investition und Finanzierung	288
1. Investitionsplanung	288
2. Finanzplanung	288
C. Investitionsarten und Investitionsrechnungen	290
1. Investitionsarten	290
2. Investitionsrechnungen	292
a) Ziele, Merkmale und Arten	292
b) Statische Verfahrensarten	294
c) Dynamische Verfahrensarten	298
D. Hauptformen und Märkte der Finanzierung	302
1. Hauptformen der Finanzierung	302
a) Eigen- und Fremdfinanzierung	303
b) Innen- und Außenfinanzierung	303
2. Märkte der Finanzierung	309
E. Investition und Finanzierung in der öffentlichen Verwaltung	310
1. Investition in der öffentlichen Verwaltung	310
a) Zielsetzung und allgemeine Kennzeichnung	310
b) Alternativenbewertung mittels Kostenvergleichsrechnungen	312
c) Alternativenbewertung mittels Nutzen-Kosten-Untersuchungen	313
2. Finanzierung in der öffentlichen Verwaltung	320
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VIII</i>	324

IX. Das Rechnungswesen des Betriebes	327
A. Kennzeichnung des betrieblichen Rechnungswesens	327
1. Grundlegende Vorbetrachtung	327
2. Begriff	328
3. Aufgaben	328
a) Bereitstellung von Entscheidungshilfen	328
b) Rechenschaftslegung gegenüber Dritten	329
B. Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	329
1. Teilsysteme des betrieblichen Rechnungswesens	329
2. Wichtige Funktionen von Teilsystemen des Rechnungswesens	330
a) Darstellungsfunktion	331
b) Kontrollfunktion	331
c) Lenkungsfunktion	331
C. Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens	332
1. Die Begriffe Ausgaben, Aufwendungen und Kosten	332
a) Ausgaben	332
b) Aufwendungen	332
c) Kosten	333
2. Die Begriffe Einnahmen, Erträge und Leistungen	338
a) Einnahmen	338
b) Erträge	338
c) Leistungen	338
D. Buchhaltungssysteme	339
1. Die kaufmännische Buchhaltung	339
a) Einfache Buchhaltung	339
b) Doppelte Buchhaltung	339
2. Die kameralistische Buchhaltung	340
a) Merkmale	341
b) Arten und Anwendungsgrenzen	342
3. Vergleich zwischen Doppik und Kameralistik	345
E. Die Geschäftsbuchhaltung und der Jahresabschluss	346
1. Allgemeine Grundlagen	346
2. Die Bilanz	348
3. Die Erfolgsrechnung	352
4. Anhang und Lagebericht	355
5. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	355
6. Jahresabschluss im Wandel: Bilanzrichtlinien-Gesetz, internationale IAS/IFRS-Vorschriften und Bilanzrechts- modernisierungsgesetz	357

F. Die Kostenrechnung	359
1. Aufgaben der Kostenrechnung	359
2. Die Grundprinzipien der Kostenverrechnung	360
3. Die Systeme der Kostenrechnung	361
4. Die traditionelle Kostenrechnung	362
a) Die Betriebsabrechnung	362
aa) Die Kostenartenrechnung	363
ab) Die Kostenstellenrechnung	370
b) Die Kostenträgerrechnung	377
ba) Wesen und Aufgaben der Kostenträgerrechnung	377
bb) Grundverfahren der Kostenträgerrechnung	378
c) Kritik an der traditionellen Kostenrechnung	383
5. Moderne Kostenrechnungssysteme	384
a) Die Normalkostenrechnung	385
b) Die Plankostenrechnung	385
c) Die Teilkostenrechnung	387
d) Die Prozesskostenrechnung	391
6. Ausgewählte Kostenfunktionen und einige kostentheoretische Grundzusammenhänge	395
a) Erweiterung und Vertiefung zu den beschäftigungsbeeinflussten Kostenkategorien	395
b) Grundsätzliche Anmerkungen zur Break-Even-Analyse	404
7. Kostenrechnung und öffentliche Verwaltung	407
a) Notwendigkeit und Anforderungen	407
b) Aufgaben und Gestaltungsformen	410
c) Kostenvergleich	411
d) Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten (LSP)	413
G. Betriebliche Statistik	414
H. Planungsrechnung	416
<i>Kontrollfragen zu Kapitel IX</i>	417
<i>Literaturverzeichnis</i>	421
<i>Stichwortverzeichnis</i>	435